

### Systemische Organisationsberatung oder Organisationsentwicklung: haben Differenzen in den theoretischen Ansätzen praktische Folgen für die Mobbingberatung?

Saam, Nicole J.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Saam, N. J. (2008). Systemische Organisationsberatung oder Organisationsentwicklung: haben Differenzen in den theoretischen Ansätzen praktische Folgen für die Mobbingberatung? *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 9(1-2), 231-257. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-269828>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Nicole J. Saam

## Systemische Organisationsberatung oder Organisationsentwicklung.

Haben Differenzen in den theoretischen Ansätzen praktische Folgen für die Mobbingberatung?

### Systemic professional services vs. organization development.

Do differences in their theoretical approaches have practical consequences for mobbing counseling?

#### **Zusammenfassung:**

Der systemischen Organisationsberatung ist es im Laufe des letzten Jahrzehnts gelungen, sich im deutschen Sprachraum semantisch als neuer Typus der Organisationsberatung zu etablieren. Doch unterscheidet sich auch ihre Beratungspraxis von derjenigen des Organisationsberatungsansatzes, von dem sie sich abgrenzen will? Die hier vorgelegte vergleichende empirische Studie zeigt auf der Basis von qualitativen Interviews mit Organisationsberatern und -beraterinnen, die Behörden und Unternehmen in Mobbingfällen beraten, dass in der Beratungspraxis die Realtypen Mediation, Coaching und Organisationsentwicklung zum Einsatz kommen. Es finden sich Hinweise darauf, dass systemische OrganisationsberaterInnen eher mit der gesamten Organisation arbeiten, während sich die MobbingberaterInnen, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zurechnen, eher auf Individuen konzentrieren.

**Schlagworte:** Mobbingberatung, Systemische Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Mediation, Coaching, Praxis

#### **Abstract:**

During the last decade, systemic professional services ("systemische Organisationsberatung") have succeeded in establishing themselves in the German-language area as a novel type of counseling for organizations. But does their counseling practice really differ from what is offered by the organization development approach from which they seek to delimit themselves? A comparative empirical study based on qualitative interviews with practitioners of systemic professional services who provide mobbing counseling for administrations and enterprises shows that in the practice of counseling, real-type mediation, coaching and organization development is being implemented. Findings suggest that practitioners of systemic professional services are more likely to engage the entire organization in the counseling process whereas mobbing counselors who adhere to the organization development approach tend to focus on individuals.

**Keywords:** mobbing counseling, systemic professional services, organization development, mediation, coaching, practice

## 1. Einleitung

Der systemischen Organisationsberatung ist es im Laufe des letzten Jahrzehnts gelungen, sich im deutschen Sprachraum semantisch als neuer Typus der Organisationsberatung zu etablieren. Davon zeugt zum einen eine rege Publikationstätigkeit prominenter VertreterInnen dieses Beratungsansatzes (vgl. Zepke 2005; Königswieser/Hillebrand 2004; Wimmer 2004; König/Volmer 2003; 1999; Schäfer et al. 2003; Königswieser/Exner 2002; Zwingmann et al. 2000; Walger 1995b; Exner/Königswieser/Titscher 1987), zum anderen ihre Wahrnehmung, Darstellung und Analyse in der sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung. Nach der deskriptiven Aufarbeitung der Merkmale dieses Beratungsansatzes (z.B. Mingers 1996; Walger 1995a; Wimmer 1992) konzentrierte sich die Forschung im Wesentlichen auf das Spannungsverhältnis von soziologischer Systemtheorie und systemischer Organisationsberatung: Dabei wurde zum einen der Versuch unternommen, die systemische Organisationsberatung für die Luhmannsche Systemtheorie zu öffnen um den neuen Beratungsansatz weiter zu entwickeln (vgl. Wimmer 1992; 2004). Zum anderen wurde gefragt, wie systemtheoretisch (luhmannianisch) die systemische Organisationsberatung tatsächlich sei (vgl. Scherf 2002; Groth 1996). Mit Ausnahme von Mingers Studie basieren alle genannten Arbeiten auf theoretischen Analysen der Publikationen der VertreterInnen der systemischen Organisationsberatung. Im Falle der Grenzgänge zwischen Wissenschaft und Beratung beruhen sie darüber hinaus auf unmittelbarem Praxiswissen (Wimmer; Walger).

Die erste vergleichende empirische Studie zur systemischen Beratungspraxis wurde von Elbe/Saam (2008) vorgelegt. Sie wendet sich der Frage zu, ob die systemische Organisationsberatung tatsächlich eine besondere Form der Organisationsberatung darstellt. Inwieweit haben Differenzen in den theoretischen Ansätzen praktische Folgen für das Handeln? Hier liegt ein relevantes weites Forschungsfeld, welches für die Theorie und ihre Stringenz wie auch für die beratend Handelnden von Bedeutung ist. Sicher kann man im Einzelfall aus verschiedenen Theorieperspektiven zu gleichen Handlungen kommen, zumal Handlungskonzepte eher synthetischen Charakter tragen denn stringent einem Theorieansatz folgen. Nichtsdestotrotz wird eine Weiterverfolgung dieser Forschungsfrage das Reflexionspotential von Beratern erhöhen und auf der anderen Seite die Ausdifferenzierung der Ansätze Organisationsberatung und Organisationsentwicklung als Theorie befruchten. Elbe/Saam (2008) formulieren als Ergebnis ihrer Studie die These, dass die systemische Organisationsberatung und die Organisationsentwicklung in der Beratungspraxis konvergieren, so dass es in der Praxis nicht gerechtfertigt ist, in Bezug auf die systemische Organisationsberatung von einem eigenständigen Ansatz der Organisationsberatung zu sprechen.

Diese Forschungsfrage greift auch die vorliegende Studie auf. *Es soll anhand eines Teilgebiets der Organisationsberatung, der Mobbingberatung, untersucht werden, ob und wenn ja wie sich systemische Organisationsberatung und Organisationsentwicklung in der Beratungspraxis unterscheiden.* Dazu wird Mobbingberatung im vorliegenden Beitrag empirisch rekonstruiert. Die Realtypen der Mobbingberatung werden mit den Idealtypen der systemischen Mobbingberatung bzw. der Mobbingberatung der Organisationsentwicklung konfrontiert. Am Ende dieser Studie können daher auch für potentielle Klienten relevante

Fragen beantwortet werden, etwa die Frage, welche tatsächlichen Unterschiede es in der Mobbingberatung gibt, auf die man als Klient achten sollte.

Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, dass systemische Organisationsberater im Falle der Mobbingberatung eher mit der gesamten Organisation arbeiten, während sich die Mobbingberater, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zurechnen, eher auf Individuen konzentrieren (Mediation, Coaching). Mit dem stärkeren Einbezug von Gruppen würde die Beratungspraxis der systemischen Mobbingberater dem idealtypischen Vorgehen der Begründer des Organisationsentwicklungsansatzes stärker entsprechen, als die Beratungspraxis der Mobbingberater, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zurechnen. Es könnte sein, dass die systemische Organisationsberatung einen wesentlichen anderen Ansatz bietet und dies in Richtung Organisationsentwicklung.

Im Folgenden werden die Idealtypen der Organisationsberatung rekonstruiert und für das Teilgebiet der Mobbingberatung spezifiziert. Dazu wird in gebotener Kürze in das Phänomen des Mobbing sowie den Stand der Forschung zu Mobbing und Mobbingberatung eingeführt (Kap. 2). Kapitel 3 beschreibt und erläutert die Datenerhebung und Auswertungsstrategie. Kapitel 4 nimmt eine empirische Rekonstruktion der Mobbingberatung vor. Abschließend werden die Ergebnisse kritisch hinterfragt und Hinweise für potentielle Klienten abgeleitet (Kap. 5).

## 2. Idealtypen der Organisationsberatung

Max Weber hat von Beginn an klargestellt, dass Idealtypen „in dieser absolut idealen reinen Form vielleicht ebenso wenig je in der Realität auftreten, wie eine physikalische Reaktion unter Voraussetzung eines absolut leeren Raums errechnet ist“ (Weber 1980, S. 10). Ihre Leistungsfähigkeit erlangen Idealtypen dadurch, dass sie es ermöglichen, die Abweichung zwischen dem erwarteten Idealtyp des Handelns und dem individuell einzigartigen beobachteten Handeln zu bestimmen. Das Hauptaugenmerk muss der Erklärung der Abweichung vom Idealtyp zugewendet werden.

Die im Folgenden vorgestellten Idealtypen übersteigern die von den Beratern zur Selbstdarstellung genutzten Idealisierungen. Das Kategorienschema für die Idealtypenbildung ist den sachlogisch-chronologischen Phasen des Beratungsprozesses (Kubr 1996, S. 22) entlehnt – Startphase, Diagnose, Handlungsplanung, Durchführung und Abschluss – und ergänzt um die Kategorien Verhältnis des Beraters zum Klienten, Kriterien des Beraters für ein erfolgreiches und zufrieden stellendes Beratungsprojekt, Beratungsverständnis und theoretischer Hintergrund des Beraters (für Details zur Idealtypenbildung sei auf Saam 2007, S. 31-58 und Elbe/Saam (2008) verwiesen).

## 2.1 Systemische Organisationsberatung

Der Idealtyp der systemischen Organisationsberatung umfasst alle Beratungsansätze, die sich explizit auf sozialwissenschaftliche Systemtheorien berufen, nicht jedoch die primär in betriebswirtschaftlichen Publikationen vertretenen Ansätze, die Organisationsberatung – ohne weitere Folgen – als soziales System betrachten (z.B. Kubr 1996: 51ff.). Es sind verschiedene sozialwissenschaftliche Systemtheorien, mit Hilfe derer die systemische Organisationsberatung (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004; Wimmer 2004; König/Volmer 2003; 1999; Schäfer et al. 2003; Königswieser/Exner 2002; Zwingmann et al. 2000; Walger 1995b; Titscher 1991; Exner/Königswieser/Titscher 1987) die Beziehung zwischen Berater und Klient beschreiben: die systemtheoretischen Überlegungen der Bateson-Gruppe (Bateson 1981; Watzlawick/Beavin/Jackson 1969), der systemischen Familientherapie (Selvini-Palazzoli 1991; Boscolo u.a. 1988), der strukturellen Familientherapie (Minuchin 1977; Minuchin/Fishman 1983) und die Systemtheorie Niklas Luhmanns (Luhmann 1984, 1988, 1989). Es gibt einige Differenzen zwischen diesen systemtheoretischen Ansätzen, so besteht z.B. keine Einigkeit über die Grundelemente sozialer Systeme. Während die Anhänger von Bateson und Watzlawick Individuen als Elemente sozialer Systeme betrachten (z.B. König/Volmer 1999, S. 31), sind es für die Anhänger Luhmanns Kommunikationen (z.B. Exner/Königswieser/Titscher 1987). Webers (1973, S. 191) Methodologie der Übersteigerung von Merkmalsausprägungen bei der Idealtypenbildung bietet die Möglichkeit, auch bei Vorliegen von einzelnen Differenzen einen gemeinsamen Idealtyp zu bilden.

*Startphase:* Der Berater tritt als Verkäufer von kommunikativen Verfahren zur Entwicklung von Problemlösungen auf. Die Expertise des Beraters besteht darin, Kommunikationen zu analysieren und zu gestalten (initiiieren, fördern, gegebenenfalls hemmen). Im Rahmen einer ersten Problem diagnose befragt der Berater den Kunden hinsichtlich der Handlungen innerhalb der Organisation und ihren Kontextbedingungen. Der Berater lernt die Sprache und Bedeutungswelt des Kunden. Wichtig sind ihm Aussagen, die sich auf Bedeutungen beziehen: Aussagen über die Bedeutung von Beziehungen zwischen Menschen, über die Kultur der Organisation, über den Sinn eines sozialen Systems und über Bedeutungsmuster von Kommunikation. Das Erfragen des Kundenanliegens führt den Berater zu ersten Hypothesen über die Bedingungen und Stabilitätsfaktoren der beschriebenen problematischen Situation.

*Diagnose:* Die Diagnose ist immer auf das soziale System gerichtet und betrifft u.a. die Bewertung der Organisation in Bezug auf ihre Entwicklungsphase (Zeitzyklen, Entwicklungs- und Veränderungsgeschwindigkeiten). Die Diagnose hat den Stellenwert von – gegenüber den ersten Hypothesen aus der Startphase – überprüften und verfeinerten Hypothesen. Es geht nicht darum, eine richtige Hypothese zu finden. Sie muss nur nützlich sein: Bedeutsames von Irrelevantem trennen (Ordnungsfunktion) und neue Sichtweisen anbieten (Anregungsfunktion). Das Problem wird nicht einfach als negativ bewertet, sondern es wird als zumindest *auch* sinnvoll im Rahmen der Selbstorganisation des sozialen Systems angesehen.

*Handlungsplanung:* Der Berater bestimmt die geeignete Intervention, d.h. geeignete kommunikative Verfahren.

*Durchführung:* Die Implementation besteht in der Durchführung der als geeignet festgestellten und vom Auftraggeber befürworteten kommunikativen Verfahren, denen das Prinzip der Selbstorganisation zugrunde liegt (z.B. Frage-

techniken, Workshops, Open Space und andere Großgruppenverfahren). Die Erarbeitung von Problemlösungen geschieht während der Durchführung der kommunikativen Verfahren durch die Mitarbeiter des Klienten selbst. Visionen, Wünsche und Vorstellungen des Klienten werden aktiviert. Vorstellungen von wünschenswerten Zuständen und Zukunftsszenarien, sowie das Vorgehen zu deren Umsetzung werden vom Klienten entwickelt. Der Berater ist zuständig und verantwortlich für die Gestaltung der kommunikativen Verfahren. Beratungswiderstand gilt als letztlich nicht relevant. Widerstand erscheint als eine kontingente soziale Konstruktion, deren Bedeutung daher relativiert wird.

*Abschluss:* Das Beratungsprojekt gilt mit der Institutionalisierung von Metakommunikation als erfolgreich abgeschlossen.

Der Berater versteht sich selbst als Beobachter, den Klienten als soziales (Kommunikations-) System. Er betrachtet Organisationen als sich selbst organisierende soziale Systeme. Der Berater wahrt Distanz zum Klienten: Er wahrt Neutralität gegenüber Personen, Problemen und Ideen. Der Berater verspricht als Ergebnis des Beratungsprozesses (nur) Ergebnisoffenheit und veränderte Kommunikation. Da das Beratungsergebnis ein Resultat aus einem Prozess ist, an dem Kunde und Berater intervenierend teilnehmen, ist ein gutes Beratungsergebnis in erster Linie den Kontextbedingungen, und damit in wesentlichem Maß, dem Kunden zuzurechnen. Das Selbstverständnis des Beraters besteht darin, dem Kunden zu helfen, seine Möglichkeiten zu nutzen. Beratung konstituiert ein neues (temporäres) soziales System. Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen. Streng genommen kann jede Kommunikation zwischen Berater und Klient als Intervention verstanden werden. Hierdurch verliert der Begriff jedoch seine Trennschärfe. Unter Intervention wird jede absichtsvolle Handlung des Beraters mit dem Klienten verstanden, die entweder Irritation erzeugen oder Veränderung ermöglichen soll. Allgemeine, naturwissenschaftliche und soziologische Systemtheorie, sowie systemtheoretische Ansätze in der Psychologie (familienthapeutischer Ansatz) bilden den theoretischen Hintergrund des systemischen Beraters.

## 2.2 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) hat sich seit der Entwicklung des Ansatzes Mitte des 20. Jahrhunderts als verhaltenswissenschaftlich orientierte Methode der Organisationsberatung etabliert und schon bald den „Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses“ (Hruschka 1969) beeinflusst. Dabei unterliegt der Ansatz einem Paradoxon: Entwickelt aus dem Bestreben eine alternative, sowohl wissenschaftlicher Erkenntnis, als auch direkter Wirkung im sozialen Feld verpflichteten sozial-psychologischen Theorie (Lewin 1982) zu etablieren, entstand eine normative Richtung der Organisationsberatung, die unter einer gemeinsamen Theorietradition eine Vielzahl an teilweise sehr heterogenen Vorgehensweisen und Interventionen zu vereinen sucht. Als Konsequenz findet sich zum einen ein breites Feld an Definitionsversuchen dessen, was Organisationsentwicklung eigentlich ist (Trebesch 1982). Zum anderen wird kritisiert, dass die theoretische Absicherung ungenügend bleibt (Elbe 2001; Trebesch 1984) und teilweise nicht einmal die Organisationsentwickler selbst den Ansatz verstehen (Church 2001). Neuberger (1991, S. 254ff.) und Kieser (1999, S. 124ff.) schlüsseln diese recht globale Kritik nach grundlegenden An-



nahmen des Ansatzes auf. Damit zeigt sich aber, dass trotz der prinzipiellen Gültigkeit des oben beschriebenen Paradoxons die Entwicklung eines Idealtyps der Organisationsentwicklung sehr wohl möglich ist. Hierfür spricht: die recht einheitliche Geschichtsschreibung zur Entstehung der Organisationsentwicklung (vgl. Cummings/Worley 1993, S. 6ff; French/Bell 1995, S. 36ff; French/Bell 1977; Hanson/Lubin 1995, S. 31f; Nevis 1993; Richter 1994), mit der Betonung von Kurt Lewin als „Gründungshelden“; ein prinzipiell zugrunde gelegtes humanistisches Menschenbild (Becker/Langosch 1995, S. 20; Neuberger 1991, S. 242; Rieckmann 1991); die Betonung der Zieldualität von Humanisierung der Arbeit und organisationaler Effizienz (Becker/Langosch 1995, S. 17f; Neuberger 1991, S. 241f.); die Hinzuziehung eines Beraters (Becker/Langosch 1995, S. 29ff; French/Bell 1995, S. 268ff; Hanson/Lubin 1995, S. 108ff.); die Einbeziehung der Mitarbeiter (Schlagwort: Betroffene zu Beteiligten machen) zur Förderung der Partizipation (Becker/Langosch 1995, S. 32ff; Neuberger 1991, S. 242; Rosenstiel 1987); die Betonung der Prozesshaftigkeit im Beratungsvorgehen (Becker/Langosch 1995, S. 46ff; Cummings/Worley 1993, S. 25ff; French/Bell 1995, S. 113ff; Neuberger 1991, S. 242) sowie eine sozial-psychologische Fundierung der angewandten Methoden. Die gemeinsame Grundlage die sich hieraus und aus den Schnittmengen der Vielzahl an Definitionen (Trebesch 1982, S. 42) erarbeitet lässt, bedarf zur Idealtypbildung der Übersteigerung nach der reinsten Form.

*Startphase:* Die Klientenorganisation will einen andauernden Entwicklungsprozess initiieren und sucht deshalb von sich aus Kontakt zu einem Organisationsentwickler, der den Prozess anstoßen und begleiten soll. Dabei geht es nicht nur um die kurzfristige Lösung eines spezifischen Problems. Im Vordergrund steht deshalb ein Kontrakt, in dem sich Klientenorganisation und Organisationsentwickler auf einen ersten Erhebungs- und Feedbackzyklus im Sinne der Aktionsforschung einigen. Ziel ist dabei die Steigerung der organisationalen und der sozialen Effizienz der Organisation durch andauernden sozialen Wandel. Hierzu bedarf es der Verpflichtung der Unternehmensführung das Organisationsentwicklungsvorhaben intensiv zu unterstützen (Promotor für kombinierten Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz).

*Diagnose:* In reiner Form wird kontinuierlicher sozialer Wandel angestrebt. Hierzu werden die Betroffenen in der Organisation (Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen) zu Beteiligten im Problemlösungsprozess gemacht. Der Organisationsentwickler initiiert einen Datenerhebungsprozess, in dessen Rahmen soziale, technische und administrative Probleme durch die Betroffenen angesprochen werden. Hierbei handelt es sich bereits um einen gruppendynamischen Prozess, da schon in der Problemformulierung Bewusstmachungs- und damit Veränderungspotential liegt (Metapher des „Auftauens“ der Organisation). Unter methodischer Führung des Organisationsentwicklers werden die vordergründig zu bearbeitenden Probleme systematisch gesammelt und analysiert. Dabei können sowohl qualitative und quantitative Verfahren der empirischen Sozialforschung, wie auch sozial- und tiefenpsychologische Verfahren eingesetzt werden. Das Feedback der erhobenen und ausgewerteten Daten erfolgt in derselben Beteiligungskonstellation, wie die ursprüngliche Erhebung. Dieser Gruppe bleibt letztlich auch die abschließende Synthese der Problemkonstellation vorbehalten. Die Problemanalyse kann dabei mehrere Zyklen von Datenerhebung und -feedback umfassen.

*Handlungsplanung:* Mit der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Handlungsalternativen geht die Phase des „Auftauens“ in die Phase der Veränderung

(„Change“) über, wobei die Phasen nicht strikt voneinander getrennt werden können, ein Wiederaufgreifen der Problemanalyse ist weiterhin möglich. In gruppendynamischen Prozessen, die der Organisationsentwickler moderiert, wird durch die Beteiligten ein Handlungsplan entwickelt, der von diesen mitgetragen wird. Erst unter Zustimmung der Betroffenen und der Unternehmensführung wird letztlich ein Aktionsplan beschlossen, wobei durch die freiwillige Übernahme von Verantwortung für einzelne Realisationsschritte Engagement und Bindung erzeugt wird. Durch vereinbarte Terminierung von Projektfortschritten wird die ökonomische Effizienz des Organisationsentwicklungsprozesses gewährleistet. Die Ergebnispräsentation wird durch die Beteiligten vorgenommen und vom Organisationsentwickler moderiert.

*Durchführung:* Aus Organisationsentwicklungsperspektive ist die Implementierungsphase Teil des Change-Prozesses und von der Planung nicht zu trennen. Es wird hierbei darauf geachtet, dass die Umsetzung im selben Rahmen erfolgt, wie die Problemanalyse und die Handlungsplanung. Auch hier unterstützt der Organisationsentwickler als Methodenspezialist und Therapeut, indem er zum einen Hilfestellung leistet und Sozialverhalten trainiert, zum anderen aber Umsetzungsbemühungen so hinterfragt, dass eine sozialverträgliche Integration neuer Verfahren, Zusammenarbeitsstrukturen oder Technologien gewährleistet ist. Auch in dieser Phase besteht die Möglichkeit, in die Problemanalyse oder -lösungsplanung wieder einzusteigen und den Aktionsforschungszyklus wieder zu beginnen. Organisationsentwicklung ist (letztlich) ein andauernder Prozess sozialen Wandels und deshalb nie endgültig abgeschlossen. Widerstand erscheint in diesem Sinn als produktiv für den Organisationsentwicklungsprozess, er zeigt Veränderungspotentiale auf.

*Abschluss:* Organisationsentwicklung endet mit der Reinstitutionalisierung der anfangs aufgebrochenen Verfahren (Metapher des „Wiedereinfrierens“ der Organisation). Damit endet aber nicht der Organisationsentwicklungsprozess, sondern nur der vereinbarte Beratungsabschnitt. Im Zuge der Reinstitutionalisierung wird Organisationsentwicklung als Form des andauernden sozialen Wandels selbst innerhalb der Organisation institutionalisiert. Hierin besteht auch die eigentliche Herausforderung an die Evaluation: Es gilt festzustellen inwieweit es gelungen ist, die Organisation zu beständiger Organisationsentwicklung zu befähigen. Die Evaluation einzelner Entwicklungsabschnitte erscheint aufgrund der vereinbarten Ziele und Terminierungen unproblematisch. Mit der Institutionalisierung veränderter Verfahren endet die Organisationsentwicklung, der Berater zieht sich aus der Organisation zurück. Durch den Organisationsentwicklungsprozess wurde die Organisation zur kontinuierlichen Steigerung organisationaler und sozialer Effizienz befähigt.

Der Berater ist im Sinne der Organisationsentwicklung ein Therapeut, der Menschen in Gruppen (und damit der gesamten Organisation) zu einer eigenverantwortlichen Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation verhilft. Einzelnen Personen und Lösungsvorschlägen gegenüber verhält er sich neutral. Der Auftraggeber ist Promotor des Veränderungsprozesses und unterstützt diesen aktiv. In der Organisationsentwicklung werden Organisationen als offene sozio-technische Systeme konzipiert, die in einem kombinierten Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz bei der Institutionalisierung eines andauernden sozialen Entwicklungsprozesses begleitet werden. Beratung ist ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, der Berater ist Methodenspezialist mit Offenheit gegenüber qualitativen und quantitativen Verfahren der empirischen Sozialforschung, unter Nutzung von sozial-



und tiefenpsychologischen Verfahren zur Entwicklung von Problemlösungen. Der theoretische Hintergrund findet sich in einer breiten sozialwissenschaftlichen Perspektive, in deren Zentrum gruppendynamische Prozesse stehen und der eine grundsätzlich verstehend-subjektivistische Position zugrunde liegt.

### 2.3 Mobbing und Mobbingberatung

Der deutsche Begriff Mobbing leitet sich ab vom englischen Verb „to mob“, dessen Bedeutung man mit (jemanden) bedrängen, anpöbeln, attackieren, angreifen übersetzen kann. Im englischen Sprachraum selbst ist der Begriff Mobbing nicht verbreitet. An seine Stelle treten dort „bullying“, womit in Großbritannien und Skandinavien schikanöses Vorgesetztenverhalten bezeichnet wird, und „employee abuse“, worunter in den USA verschiedene Formen von „hostile workplace behaviors“ diskutiert werden (vgl. Keashly/Jagatic 2003). Die einflussreichste Mobbingdefinition hat Leymann vorgelegt:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet“ (Leymann 1995, S. 18).

Mittlerweile liegen zahlreiche wissenschaftliche Messinstrumente zur Erhebung von Art und Umfang des Mobbing vor (als Überblick vgl. Cowie et al. 2002). Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen den Umfang und die Ausprägungen von Mobbing in europäischen Behörden, Betrieben und Unternehmen (als Überblick vgl. Zapf et al. 2003; Zapf 1999a; als Einzelstudien: für Deutschland: Meschkutat et al. 2005; Knorz/Zapf 1996; für Österreich: Niedl 1995). Es wurden sozialisations- und lerntheoretische, stresstheoretische, gruppendynamische, labelling- und attributionstheoretische, psychodynamische und konflikttheoretische, evolutionstheoretische sowie mikropolitische Erklärungsansätze für Mobbing entwickelt. Auch postmoderne Interpretationen des Mobbingphänomens liegen vor (für einen Überblick vgl. Einarsen et al. 2003; Salin 2003; Neumann 2002; Hoel/Cooper 2001; Einarsen 2000; Zapf 1999b; Neuberger 1995). Im deutschen Sprachraum existiert eine umfangreiche Ratgeberliteratur, die auch Beratungskonzepte, sowie Möglichkeiten der Prävention und Intervention abdeckt (z.B. Struck 2005; Schwickerath et al. 2004; Schild/Heeren 2002; Esser/Wolmerath 1998). Dies kontrastiert scharf damit, dass wir über keine wissenschaftlich gesicherten, empirischen Erkenntnisse zu Mobbingberatung und zur Wirksamkeit verschiedener Maßnahmen der Mobbingintervention und -prävention verfügen. Auf diesem Gebiet betritt die vorliegende Studie Neuland. Sie beschäftigt sich jedoch nur mit dem Teilgebiet der organisationssoziologisch relevanten Mobbingberatung. Rechtsberatung, psychologische und psychotherapeutische Beratung sowie ärztliche Beratung und Behandlung sind außerhalb ihres Horizonts.

Es gibt systemische Organisationsberater und Organisationsentwickler, die in der Mobbingberatung tätig sind. Sie kennen in gewissem Umfang die Beraterliteratur und auch wissenschaftliche Literatur zu Mobbing. Es ist zu erwarten, dass sie in Auseinandersetzung mit dieser Literatur auf Basis des von ih-

nen vertretenen Beratungsansatzes ihren eigenen Mobbingbegriff und ihre eigene Professionstheorie der Ursachen von Mobbinghandlungen entwickelt haben. Während bei der Beschreibung der Idealtypen oben allgemein von der „Lösung eines spezifischen Problems“ die Rede war, ist im konkreten Fall der Mobbingberatung das Problem bekannt. Die Idealtypen der Organisationsberatung sind daher für die Mobbingberatung zu spezifizieren. In der Diagnosephase konkretisiert sich das Problemverständnis zu einem Mobbingverständnis mit dem Dimensionen Mobbingbegriff und Ursachen von Mobbinghandlungen.

Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Idealtyps der systemischen Organisationsberatung lässt sich das Mobbingverständnis der systemischen Organisationsberatung wie folgt rekonstruieren: Mobbing ist eine nicht nur negative, sondern einen (sozialen) Sinn erfüllende, sich über längere Zeit erstreckende, konfliktbelastete Kommunikation eines sich selbst organisierenden sozialen Systems über die Exklusion eines oder mehrerer Organisationsmitglieder. Mobbing ist ein kontingenter Oberflächenausdruck eines sich selbst organisierenden sozialen Systems mit konflikthafter Kommunikation. Mobbingursachen sind unwichtig.

Hierzu kontrastiert das Mobbingverständnis der Organisationsentwicklung, das sich idealtypisch wie folgt beschreiben lässt: Mobbing ist eine negative, weil sozial und ökonomisch ineffiziente, konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder mehreren Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.<sup>1</sup> Mobbingursachen liegen in Wechselwirkungen zwischen individuellen Verhaltensmustern und Gruppenprozessen, die gruppensystemisch, verhaltenstheoretisch, attributions- oder labelling-theoretisch sowie mikropolitisch erklärt werden können.

### 3. Datenerhebung und Auswertungsstrategie

Für die Fallauswahl zur vorliegenden Studie wurde die Methode des strukturierten Sampling angewendet (Flick 1999, S. 79f.), die für Studien empfohlen wird, bei denen man vorab über Kenntnisse oder Arbeitshypothesen über relevante strukturelle Einflussfaktoren verfügt. Das war in dieser Studie der Fall. Zu Beginn der Studie wurde ein Stichprobenplan festgelegt, der die relevanten Merkmale für die Fallauswahl, die Merkmalsausprägungen und die Größe des qualitativen Samples festlegt. Es sollten insgesamt zwölf BeraterInnen befragt werden, die in der Mobbingberatung tätig sind, wovon sich jeweils sechs der systemischen Organisationsberatung oder der Organisationsentwicklung selbst zuschreiben sollten. In beiden Teilsamples sollten mindestens zwei BeraterInnen ausgewählt werden.

Auf der Basis eines Interview-Leitfadens wurden zwischen Oktober und Dezember 2005 zwölf qualitative Interviews durchgeführt, von denen zehn in München und zwei in Dortmund stattfanden. Unter den sechs systemischen Mobbingberatern befanden sich zwei Frauen, unter den sechs Organisationsberatern drei. Das Alter der Befragten lag zwischen 39 und 60 Jahren, jeweils die Hälfte der Befragten war unter bzw. über 50 Jahre alt.

### 3.1 Der Interview-Leitfaden

Die Fragen des Interview-Leitfadens folgten den sachlogisch-chronologischen Phasen des Beratungsprozesses. Mit Bezug auf die Startphase wurde gefragt, wie man sich das erste Zusammentreffen mit dem Klienten vorstellen muss, den der Berater im Falle eines Mobbingproblems beraten soll. Sodann wurde nachgefragt, wie die Kontaktaufnahme abläuft, wie der Berater in dieser ersten Phase die Problemlage des Klienten erarbeitet, was er unter Mobbing und typischen Mobbinghandlungen versteht, und wie er vorgeht, wenn sich abweichende Vorstellungen bei der Problemdefinition zwischen ihm und dem Klienten abzeichnen. Die Fragen zur Diagnosephase wurden eingeleitet mit einer Frage nach dem typischen Ablauf einer Beratung, wenn es sich bei ihr um einen Mobbingfall handelt. Vertiefend wurde gefragt, wie sich der Berater ein Bild von der Organisation macht, wie er bei der Mobbing-Problemanalyse vorgeht, und wo seiner Meinung nach meistens die Ursachen des Mobbing in einer Organisation liegen. Sodann wurde gefragt, wie der Berater seine Problemdiagnose dem Klienten vermittelt. Mit Bezug auf die Handlungsplanung wurde gefragt, wie der Berater bei der Planung der Lösung eines Mobbingfalls sowie bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen vorgeht. Sodann wurde gefragt, was der Berater unternimmt, wenn der Klient die Lösungsvorschläge ablehnt. Die Fragen zur Durchführungsphase wurden eingeleitet mit der Frage, wie der Berater in die Organisation eingreift, wie er seine Lösungsvorschläge umsetzt. Es wurde nachgefragt, ob der Berater in die Organisation eingreift und wie aktiv er dabei ist. Mit Bezug auf den Abschluss des Beratungsprozesses wurde gefragt, wann ein Beratungsprozess, der sich mit einem Mobbingfall beschäftigt, für den Berater abgeschlossen ist.

Es folgte ein Frageblock mit allgemeinen Fragen zum Beratungsverständnis und -konzept. Dabei wurde der Berater zunächst gebeten, seine Kriterien für ein für beide Seiten (Berater und Klient) erfolgreiches und zufrieden stellendes Beratungsprojekt zu nennen. Darauf hin wurde nachgefragt, welche Vorstellungen für das Beratungsverständnis des Beraters zentral sind und wo er seinen theoretischen Hintergrund sieht.

Das Interview endete mit Fragen zu demographischen Angaben: zum Alter des Befragten, zur Dauer seiner Berufserfahrung als Berater, zu Ausbildung bzw. Studium und zu Weiterbildungsmaßnahmen. Abschließend vermerkte die Interviewerin das Geschlecht des Befragten. Besonderheiten des Interviewverlaufs und Unklarheiten wurden von der Interviewerin auf einem gesonderten Protokollbogen festgehalten.

### 3.2 Auswertungsstrategie

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Es wurde eine dreistufige Auswertungsstrategie angewendet. In einem ersten Schritt wurde überprüft, ob die Selbstaussagen der interviewten Mobbingberater eine Zuordnung zu einem der beiden oben genannten Idealtypen gestatten. Dabei wurde eine an Max Webers methodischen Vorschlag zur Verwendung von Idealtypen angelehnte Vorgehensweise gewählt (Weber 1980, S. 10). Die Selbstaussagen wurden den Kategorien der Idealtypen (vgl. Abschnitt 2) zuge-

ordnet. Es wurde festgehalten, ob die Aussagen den Merkmalsausprägungen des Idealtyps entsprechen oder ob sie davon abweichen. Abweichende Aussagen wurden auf mögliche Begründungen für diese Abweichungen hin ausgewertet. Konnten Begründungen für das Abweichen vom Idealtyp gefunden werden, so wurden diese festgehalten. Die Analyse jedes Interviews endete mit einer zusammenfassenden Beschreibung der Entsprechungen bzw. Abweichungen des befragten Mobbingberaters in Bezug auf jede Kategorie desjenigen Idealtyps, dem er/sie sich selbst zugeschrieben hatte.

In einem zweiten Schritt wurde eine Typenbildung vorgenommen (Kelle/Kluge 1999). In diesem Schritt wurden die relevanten Vergleichsdimensionen ausgehend von den Selbstaussagen der interviewten Mobbingberater erarbeitet. Die Fälle wurden dann anhand der Vergleichsdimensionen und ihrer Ausprägungen gruppiert und hinsichtlich empirischer Regelmäßigkeiten untersucht. Die Realtypen wurden gemäß den Prinzipien der internen Homogenität und externen Heterogenität rekonstruiert. Typische Merkmalskombinationen wurden auf mögliche Sinnzusammenhänge hin analysiert. Abschließend wurden die gebildeten Typen durch eine präzise Beschreibung der Merkmalskombinationen und Sinnzusammenhänge, die jedem Typus zugrunde liegen, charakterisiert.

Im dritten Schritt wurde analysiert, ob und wenn ja, welche Zusammenhänge sich zwischen den Realtypen der Mobbingberatung und den Selbstzuschreibungen der Berater zu systemischer Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung feststellen lassen.

## 4. Empirische Rekonstruktion der Mobbingberatung

Die empirische Rekonstruktion der Mobbingberatung folgt dem obigen Dreischritt. Zunächst werden die Selbstaussagen der systemischen Mobbingberater und die Selbstaussagen der Mobbingberater, die sich der Organisationsentwicklung zuschreiben, wiedergegeben. In Anschluss daran werden die drei identifizierten Realtypen der Mobbingberatung vorgestellt. Abschließend wird eine Antwort auf die einleitend gestellte Frage herausgearbeitet: Inwieweit haben Differenzen in den theoretischen Ansätzen praktische Folgen für die Beratungspraxis bei Mobbing?

### 4.1 Die Selbstaussagen der systemischen Mobbingberater

Die Selbstaussagen der Mobbingberater, die sich der systemischen Organisationsberatung zuschreiben, zeigen einen Berater, der Mobbing als konfliktbelastete Kommunikation auffasst, dem ein sozialer Sinn zugeschrieben wird. Er widmet Mobbingursachen keine besondere Aufmerksamkeit und richtet die Diagnose immer auf das soziale System. Die Auswahl und Durchführung geeigneter kommunikativer Verfahren stehen im Mittelpunkt der Arbeit des systemischen Mobbingberaters. Er wahrt Neutralität gegenüber Personen und Lösungsansätzen. Den weiteren Hintergrund für seine Selbstbeschreibung als Berater bildet der Konstruktivismus.

Beispielsweise beschreibt Mobbingberater SB1 Mobbing als konfliktbelastete Kommunikation mit der zentralen Aussage, *„du gehörst nicht dazu. Und alle die anderen Sachen, die kann man dann entsprechend einrichten, also ich gebe Dir Arbeit, die keinen Sinn macht, ich gebe Dir kein Feedback, ich überfordere Dich oder gebe Dir das Gefühl, dass Du die Arbeit nicht schaffen kannst, oder ich unterfordere Dich. Und das sind alles Sachen, wenn man denen über eine längere Zeit ausgesetzt ist und man hat keine Alternative, dann wird man krank davon“* (SB1: 118-123). Zum anderen wird Mobbing ein sozialer Sinn zugeschrieben: *„Es ist zumeist so, dass die Mobbingbetroffenen als ‚Sünden- und Prellbock‘ für unterschiedliche, nicht bearbeitete Probleme in einem Betrieb fungieren. Häufig sind die sich bekämpfenden Akteure in diesem Konflikt die Symptomträger für die dynamische und betriebliche Systemebene, aber nicht die Ursache des Problems“* (SB1: 59-62). Mobbingursachen sind im Detail nicht wichtig: *„Also man muss prinzipiell unterscheiden. Oft wird es so dargestellt, dass Mobbing vom Vorgesetzten ausgeht, was aber so auch nicht stimmt und auch aus einer systemischen Belastung her nicht stimmt. Weil ich immer die Systeme ... und das ist das Typische an systemischer Beratung, dass sie sagt, in welchen Kommunikationssystemen habt ihr Möglichkeit etwas zu verändern. Und dann komme ich oft sehr bald darauf, dass einfach solche Kommunikationssysteme nicht funktionieren. Und das sind für mich auch so die Hauptursachen. Dann fange ich auch richtig mit ganz simplem Aufbau von ganz neuen Kommunikationsstrukturen an“* (SB2: 53-61). Eingebettet wird diese Aussage in ein klares Bekenntnis dazu, dass die Diagnose immer auf das soziale System gerichtet ist: *„Also wichtig ist immer..., weg von der Einzelperson. Man muss im System denken. .... Deshalb habe ich auch die Begriffe ‚Opfer‘ und ‚Täter‘ vollkommen aufgegeben. Ich spreche dann immer von Verantwortungsanteilen für den Konflikt. Dadurch entfalten sich die unterschiedlichsten Problemebenen und vielfältige Lösungsansätze“* (SB1: 58-65). Die Auswahl und Durchführung geeigneter kommunikativer Verfahren stehen im Mittelpunkt der Arbeit des systemischen Beraters: Im Rahmen der Problemdiagnose führt der Berater Interviews mit den Betroffenen durch. Er wendet unter anderem die Methode der systemischen Aufstellung an, um Hypothesen über die Bedeutungsmuster von Kommunikation beim Klientenunternehmen zu erarbeiten. Auch im Rahmen der Handlungsplanung legt der Berater geeignete Kommunikationsverfahren fest (z.B. eine Staffel von jeweils zwei- bis dreitägigen Workshops, in denen auch ein Motivationstraining durchgeführt wird, sowie Seminare, in denen die Bedeutung von Mobbing erarbeitet wird) und führt sie nach Genehmigung durch den Auftraggeber durch. Er bezeichnet Katalysator und „Hebamme“ (SB1: 155) für Problemlösungen zu sein: *„Ein guter Berater ist für mich ein Katalysator, weil die Lösung nicht von ihm explizit kommen kann. Ein Katalysator insofern, dass er die richtigen Fragen stellt“* (SB1: 150-151). Neutralität gegenüber Personen und Lösungsansätzen kennzeichnen sein Vorgehen in den Workshops: *„Meistens ist es so, dass sie zu wenig miteinander reden und der Berater muss die Leute aufeinander zuführen. Wenn er neutral ist und indem er die richtigen Fragen stellt“* (SB1: 158-160). Als theoretischen Hintergrund seines Vorgehens benennt der Berater den Konstruktivismus: *„Also die Vorstellung, die Wirklichkeit ist konstruiert und die kann sehr unterschiedlich sein, je nachdem, was für eine Erfahrung und Interessen die Leute haben. Und dann der nächste Hauptgedanke des Konstruktivismus ist, Lösung oder Veränderung gibt es immer dann, wenn die Leute bezüglich Leidensdruck Zielverankerung und Wege zum Ziel gleich konstruieren. Und meine*

*Aufgabe als Berater sehe ich darin, die entsprechenden Fragen zu stellen, damit diese Formulierung passiert und Klarheit und Transparenz dadurch entsteht“ (SB1: 176-183).*

Vier der befragten sechs Mobbingberater, die sich der systemischen Organisationsberatung zuschreiben, zeigen eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf diese Selbstaussagen, die weitgehend dem oben unter 2.1 und 2.3 herausgearbeiteten Idealtyp der systemischen Mobbingberatung entsprechen.

## 4.2 Die Selbstaussagen der Organisationsentwickler in der Mobbingberatung

Die Selbstaussagen der Mobbingberater, die sich der Organisationsentwicklung zuschreiben, zeigen einen Berater, der Mobbing als negative, konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz auffasst. Mobbingursachen werden in Wechselwirkungen zwischen individuellen Verhaltensmustern und Gruppenprozessen gesehen, die aber letztlich auf mangelhafte Arbeitsorganisation und andere strukturellen Merkmale zurückgeführt werden. In gruppendynamischen Prozessen, die der Berater moderiert, wird ein Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt.

Beispielsweise beschreibt Beraterin OE1 Mobbing als negative, konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz, in der Personen „*systematisch fertig gemacht. Also richtig fies systematisch fertig gemacht*“ werden (OE1: 42). Mobbingursachen werden in Wechselwirkungen zwischen individuellen Verhaltensmustern und Gruppenprozessen gesehen, die aber letztlich auf mangelhafte Arbeitsorganisation, ungeklärte Zielsetzungen, Aufgabenstellungen oder Hierarchien, intransparente Vergütungssysteme, Verteilungskonflikte und Führungsmängel zurückgeführt werden: „*Die Ursache des Mobblings in diesem Unternehmen war eine schlechte Organisation, schlechte Abläufe, intransparente Arbeitsaufteilung. Deshalb durfte die junge Frau, die gekündigt hat, wie der Abschaum behandelt werden, bis hin zum manipulierten Computer, so dass sie gar nicht mehr arbeiten konnte. Und die Führungskräfte, die waren so schlecht, dass sie es nicht mal gemerkt haben, dass sie nicht eingegriffen haben, darin ist der Fehler des Managements gewesen. Aber die Ursache, der Ansatz, dass das Mobbing überhaupt sein Ausgang nahm, war eine schlechte Arbeitsorganisation, damit fing das an*“ (OE1: 77-84). Der Mobbingfall wird von der Beraterin durch Einzelinterviews mit den betroffenen Mitarbeitern erhoben. „*Als wir mit den Ergebnissen der Mobbingerberhebung fertig waren, sind wir in einen Organisationsentwicklungsprozess gegangen, mit dem neuen Leitbild, mit den neuen Richtlinien für das Projektmanagement, mit dem neuen Vergütungs-/ Provisionssystem, das was wir im Rahmen des Ehrenkodexes festgelegt haben*“ (OE1: 171-174). In gruppendynamischen Prozessen, die die Beraterin moderiert, wird durch die Führungskräfte in der Geschäftsführung ein Handlungsplan entwickelt, der von diesen mitgetragen wird. Nur ihre Beteiligung erzeugt Engagement und Bindung: „*Mein Grundsatz ist, die Leute wissen immer, wo es eigentlich nicht funktioniert, sie wissen meistens, was man anders machen könnte, aber was die eigentlich nicht können, wie kommt man dahin. Ich verstehe mich als Berater der Organisationsentwicklung, ich verstehe mich als jemand, der hilft, die Lösung ihres Problems, die sie meistens selbst kennen auch zu erreichen. Nichts anderes.*



*Ich bin jemand, der dem Klienten sagt, es gibt den und den Fehler, ich kann ich Ihnen helfen, die Schwachstellen, die Probleme zu ermitteln. Aber die Lösung, soll ich denen die Lösungen sagen? Wieso? Es gibt für sie nur die Lösungen, die sie selbst erreichen können und keine anderen“ (OE1: 199-207). Eine solche Mobbingberatung ist abgeschlossen, „wenn die Parteien die Vereinbarungen getroffen haben und diese später auch einhalten, wenn sie in der Lage sind, gemeinsam miteinander zu sprechen, gemeinsam zu arbeiten, wenn diejenigen, die im Beratungsprozess waren in der Lage sind das auch anschließend zu kontrollieren und zu begleiten, wenn die Narben, die letztendlich überall bleiben ... das man darauf achtet, dass sie nicht mehr aufbrechen. D.h. auch so etwas entwickelt, wie eine sinnvolle Prävention. Also wenn man jetzt genauer hinschaut und weiß, okay, wenn in der Gruppe Mobbing entstanden ist und sich Mobbing entwickelt hat, zu schauen wie gehe ich künftig mit solchen Situationen, mit Konflikten um. Staut sich das an, wird das zum Ausbruch kommen, eskaliert das Ganze oder lernt die Gruppe mit Konflikten sinnvoll umzugehen und so etwas wie ein Frühwarnsystem in der menschlichen Kommunikation entwickelt, das jeder irgendwie betätigen kann, so dass alle lernen können ihre Probleme anders anzugehen“ (OE5: 129-141).*

Zwei der befragten sechs Mobbingberater, die sich der Organisationsentwicklung zuschreiben, zeigen eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf diese Selbstaussagen, die wiederum dem oben unter 2.2 und 2.3 herausgearbeiteten Idealtyp der Organisationsentwicklung entsprechen.

### 4.3 Mediation, Coaching, Organisationsentwicklung – Die Realtypen der Mobbingberatung

Folgende Kategorien erwiesen sich als relevante Vergleichsdimensionen für die Bildung von Realtypen der Mobbingberatung: Die Einschätzung des Beraters bezüglich der Mobbingursachen und der Phase der Konflikteskalation im konkreten Fall, eine personenorientierte oder organisationsorientierte Interventionsstrategie des Beraters, die Bereitschaft des Klienten, sich auf das vom Berater vorgeschlagene Verfahren einzulassen, sowie das Beratungsmandat, das die Mobbingberatung suchende Person in Bezug auf die Organisation, in der der Mobbingfall vorliegt, aufgrund ihrer formalen Position erteilen kann.

Für die Berater sind Mobbingursachen wichtig. Nicht in dem Sinne, dass die Details des Konfliktverlaufs interessieren, denn „*was überhaupt gar nichts bringt, das ist, dass man versucht den ganzen Vorfall in seinen Details zu rekonstruieren und festzulegen, wer welche Anteile hatte oder so etwas*“ (SB5: 106-108), „*sondern das ist eher das Ziel zu gucken, was an Rahmenbedingungen muss verändert werden, dass es besser wird in der Zukunft*“ (SB5: 125-127). Und diese Rahmenbedingungen werden analytisch verschieden zugeordnet: „*Und wenn ich das schon so sage, es geht um Konflikte in Organisationen, ist es klar, dass man da im Einzelnen immer sehr genau hingucken muss, ob es ein Konflikt ist, der eher strukturell bedingt ist, oder eher mit den einzelnen Personen nur zu tun hat*“ (SB4: 4-7). Für die Berater sind die Mobbingursachen wichtig, weil sie ihr Beratungskonzept an den diagnostizierten Ursachen ausrichten. Je nach Diagnose bietet der Berater eine Mediation, ein Coaching oder eine Organisationsentwicklung an.

Welches Beratungskonzept angeboten wird ist bei einigen Beratern zusätzlich *„davon abhängig, in welcher Phase sich dieser Konflikt befindet, manchmal ist es möglich, dass man noch weiter zusammen arbeiten kann und manchmal geht es auch gar nicht, so dass man dann gucken muss, wer muss dann halt weg aus dem Unternehmen von den beiden Mobbingkontrahenten“* (SB6: 172-176). Ein Mobbingberater, der Mediation anbietet, bringt seine Überzeugung zum Ausdruck, dass Mediation nur in einer bestimmten Phase der Konflikteskalation wirksam ist: *„Weil ich denke, für Konfliktregulierungen ist im Wesentlichen natürlich irgendwann der Vorgesetzte zuständig. Und ich habe auch so ein Stufenmodell, wo ich denke, in bestimmten Konflikt- und Mobbingphasen kann man als Mediator noch etwas tun, ab einer bestimmten Eskalationsstufe im Konflikt ist der Vorgesetzte dran“* (SB4: 28-32).

Berater unterscheiden analytisch zwischen personenorientierten und organisationsorientierten Beratungskonzepten: *„Im Einzelfall für die betroffene Person [ist ein Beratungsprozess] dann abgeschlossen, wenn der Fall zur Zufriedenheit der Person gelöst ist, was oft oder sehr oft heißt, dass die Person die Kündigung selber einreicht oder sich kündigen lässt und dann die Höhe der Abfindung stimmt. Der Beratungsprozess für die Person ist auch abgeschlossen, wenn ein Suizid erfolgt ist, logischerweise. Aber ich sage für die Person, für die Organisation nicht, für die Organisation beginnt dann die Beratung“* (SB2: 195-200). Ein Berater beschreibt sein personenorientiertes Beratungskonzept: *„Also wenn ich den Auftrag bekomme, ist es zunächst die Aufgabe, die Versionen abzugleichen, also mit den betroffenen Leuten einzeln zu sprechen, ihnen das Verfahren zu erklären. Das kann also sein, dass es dann drei betroffene Parteien sind, nämlich ein Geschäftsführer oder ein Personalleiter und zwei Mitarbeiter, die es dann betrifft. Es kann auch sein, dass es einfach zwei sind, dass ich den Auftrag schon von einer Person bekomme, die da betroffen ist, aber es gibt auch die Konstellation, dass es drei sind, dann muss ich also mit den dreien sprechen und denen auch die Konstellation erklären, denn da ist ja der Auftrag von der leitenden Person und es müssen natürlich alle einverstanden sein und die leitende Person muss auch einverstanden sein, dass der Konfliktfall zunächst nur mit den beiden Parteien besprochen wird“* (SB3: 14-24). Ein anderer Berater beschreibt sein organisationsorientiertes Beratungskonzept: *„Also ich spreche dann mit den Organisationsmitgliedern. Ich führe Interviews mit den Betroffenen durch. Und die Ergebnisse der Gespräche, also so zusagen meine Hypothese, teile ich dann dem Auftraggeber mit. Das ist in der Regel so, dass durch diese Gespräche die Problemfelder auf allen Ebenen der Organisation deutlicher werden. Ich erarbeite dann ein Konzept, das ich dem Auftraggeber, der Geschäftsführung vorstelle und wenn sie damit einverstanden sind, fange ich gleich mit Kursen und Training an“* (SB1: 44-50).

Im letzten Satz hat dieser Berater bereits auf die Bedeutung des Klienten für das vom Berater vorgeschlagene Beratungskonzept hingewiesen. Auch wenn aus der durchgeführten Problemanalyse hervorgeht, dass ein organisationaler Entwicklungsprozess zur Vermeidung zukünftiger Mobbingfälle sinnvoll wäre, gelingt es Beratern vielfach nicht die Auftraggeber von ihrer Durchführung zu überzeugen: *„Man kann darauf hinweisen, aber ich bin mir im Klaren darüber, dass es in der Regel mehrerer Fälle bedarf oder eines längeren Bewusstseinswerdungsprozesses, damit die Organisation bereit ist, sich auf Veränderungen einzulassen“* (OE4: 92-94). *„Also was schon auch immer mal wieder auftaucht ist, dass dann die Konsequenzen nicht gezogen werden. Wenn das Entscheiden und das*

*Umzusetzen auf einmal auch bedeutet, dass man z.B. Klartext reden muss und nicht die Harmoniesause weiterhin so aufrechterhalten kann. Das sind so typische Situationen. Das fällt ganz oft schwer. Also gerade die Organisationen, die an sich versuchen gutes soziales Klima herzustellen, die haben oft Problem damit die Konflikte wirklich beim Namen zu nennen und dann eben auch die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen* (SB5: 321-327). Mehrere Berater mutmaßen, dass das Vertrauen, das in jahrelanger Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient entsteht, die Unterstützung des Klienten für ein organisationsorientiertes Beratungskonzept fördert: [Interviewerin] „Greifen Sie bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge in die Organisation ein?“ [Befragter] „Theoretisch besteht die Möglichkeit. Also mir ist es noch nicht passiert, aber ich weiß, bei der Beratungsfirma, wo ich gearbeitet habe mit den älteren Beratern, da haben wir oft über so Fälle gesprochen. Und das waren Berater, die teilweise schon 10/15 Jahre Unternehmen beraten haben und auch gute Kontakte zu allen Ebenen hatten und da kommt es schon vor, dass sie also auch strukturelle Anregungen geben und dann teilweise auch umsetzen. Also das kann eine Folge sein, mir ist es noch nicht so passiert, weil ich da noch nicht so drin bin“ (SB3: 111-118). „Ja, Umstrukturierung kam schon vor aufgrund eines einzelnen Falles, aber ein Leitbild zu verändern oder eine Unternehmenskultur zu verändern braucht viele Jahre und da reicht ein einziger Fall in der Regel nicht aus ein entsprechendes Bewusstsein bei den Verantwortlichen zu schaffen. Und das Problem ist ja, dass die Führungskräfte, die gerade da sind, zu der gerade herrschenden Unternehmenskultur passen. Und das braucht viel Mut dann aufgrund .... Von Seiten dieser Führungskräfte, das das sie hochgebracht hat zu ändern. Da muss schon mehr passieren als ein einzelner Fall. Also das geht dann, wenn man langfristig in einer Organisation tätig ist, dann besteht eine Möglichkeit die Unternehmenskultur zu ändern. Sonst nicht“ (OE4: 79-88).

In anderen Fällen kann das mit dem Berater Kontakt aufnehmende Organisationsmitglied keinerlei Zusagen zu organisationsorientierten Interventionsmaßnahmen machen, weil es sich nicht um ein Führungsmitglied der Organisation handelt. Die Berater, die Coaching als Beratungskonzept anbieten, berichten, dass sie zumeist von Betriebsräten angesprochen werden: „Die Betriebsräte wünschen im Grunde auch eine Art von Coaching, um selbst tätig zu werden“ (OE5: 10-11). Ein weitergehendes Beratungsmandat ist erst möglich, wenn die Unternehmensleitung einbezogen wird.

## Mediation

Mobbingberatung als Mediation beschränkt sich auf eine Konfliktberatung und -regelung: „... ja das beginnt in der Regel mit Einzelgesprächen, in der die Konfliktparteien vorbereitet werden miteinander zu sprechen. Das hat auch eine Ähnlichkeit einfach mit einer Mediation. Also vielleicht ist das das Stichwort, was da momentan mehr in Gebrauch ist. Also ich komme vom systemischen Ansatz, aber ich habe da gemerkt bei der Mediation, dass es da sehr viele Parallelen gibt. Also das Ziel ist natürlich, dass die Konfliktparteien miteinander reden, dass ich dann diese Gespräche, Gruppengespräche oder Einzelgespräche moderiere, wo die sich dann austauschen, ihre Positionen klären und man versucht eine Vereinbarung zu treffen“ (SB3: 33-41). Mehrere Berater bringen zum Ausdruck, dass ihr als Mediation bezeichnetes Beratungskonzept eine Bandbreite abdeckt, die Mediation und Moderation umfasst: „Ich betrachte mich dann ei-

gentlich mehr als Mediator. Das geht dann in die Richtung Mediation. Oder auch als Moderator – das geht dann noch eher in die Moderation-Richtung hinein“ (OE3: 91-93).

Ihm Rahmen einer Mediation werden die am Mobbingfall beteiligten Personen umfassend in den Lösungsprozess eingebunden. Die Beraterin bringt keine eigenen Vorschläge ein: *„Es gab schon häufig, dass ich mit den beteiligten Personen Einzelgespräche geführt habe und aus dieser Kenntnis heraus, also was ich da erfahre, mir dann ein Konzept überlege, wo ich bestimmte Aufgaben den einzelnen Parteien vorher aber stelle, so dass die Vorarbeiten meistens wenn dann im gemeinsamen Interesse stattfinden. Manchmal kann sein, dass ich zu diesen Vorarbeiten mit dazu gehe, manchmal können sie es alleine. Wenn ich mit dazu gehe... oder immer geht es darum, dass die auch immer Optionen erarbeiten, wie so ein Konflikt gelöst werden kann. Und es gehört immer auch dazu, dass die Optionen oder Vorgehensweisen erarbeiten aus der Sicht des Gegenübers, also ja der feindlichen Seite. Und das findet auch so statt, wenn keine Vorgespräche stattfinden, sondern wenn man sich gleich trifft. Und ob man sich gleich trifft oder ob man Vorgespräche führt das entscheide ich aufgrund des Vorgesprächs mit dem Auftraggeber“* (OE6: 14-26). *„Alle Beteiligten sind an der Erarbeitung der Lösungsvorschläge beteiligt, das kann in unterschiedlichen Stufen sein, aber irgendwann sind alle zusammen. Teilweise kann es sein, dass ich mit dem Abteilungsleiter noch mal Einzelarbeit mache, um das genau auf den Punkt zu bringen, da lasse ich ihn mithelfen. Aber irgendwann sind alle in einem Raum und dann werden diese Vorarbeiten natürlich eingebracht und es geht um Lösungen, es geht um Absprache und um machbare Schritte und wenn das vereinbart ist, dann wird abgemacht, wann man noch einmal darauf schaut, ob das eingehalten wurde, ob das funktioniert, das hängt aber vom Gesamtauftrag ab, ob die das auch eingekauft haben. Und dann gehört es auch zum Gesamtauftrag, dass der Nächstvorgesetzte mit einbezogen wird. Weil es ist klar, den braucht man auch. Weil der Abteilungsleiter, der mit beteiligt war, auch dann eine Unterstützung von innen kriegt“* (OE6: 62-73).

Die Mediation endet mit einer Konfliktregelung und mündet nicht in einen Veränderungsprozess der Organisation: *„Also manche Kollegen manchen so etwas wie Coachings, Workshops oder Seminare mit den Beteiligten in der Organisation. Das sind aber aus meiner Sicht sehr abstrakte Lösungen. So etwas kann mal eine Folge sein, aber es ist eher unwahrscheinlich, es geht viel praktischer um den konkreten Konflikt, den die Beteiligten begonnen haben. Also wenn es um Räumlichkeiten geht und sie streiten, wer welche Gebäude bekommt, dann geht es um die Lösung welche Abteilung in welchem Gebäude untergebracht wird, ob eine Mauer gezogen wird oder nicht oder wer wo welche Einnahmen hat, wer wie viel Quadratmeter kriegt, das muss schon klar stehen und dann wird das Problem, das sie hatten, gelöst. Und das ist der Anspruch, so muss die letzte Sitzung gewesen sein, dass es erledigt ist“* (OE6: 75-84).

Wenn die Mobbingursachen vom Berater nicht richtig erkannt werden, erweist sich die Mediation als nicht zielführend. Immerhin ist es möglich, dass der Berater während des Mediationsprozesses die tieferliegenden Mobbingursachen identifiziert: *„... einmal bei [internationaler Automobilhersteller]. Da gab es Unzufriedenheit mit der Führung innerhalb einer Abteilung. Es ist ein Konflikt zwischen Mitarbeitern auf der ersten Führungsebene ausgebrochen. Da habe ich dann einen Konfliktlöseworkshop durchgeführt. Ich habe mich natürlich vorhin genau erkundigt, was ist der Auslöser des Konfliktes, wie sind die Standpunkte.*

*Innerhalb des Workshops ist dann aber rausgekommen, dass der eigentliche Auslöser des Konfliktes in unklaren und uninteressanten Arbeitszielen liegt“ (SB1: 66-72). Ein anderer Berater, der Mediation anbietet, führt Mobbing auf andere tieferliegende Ursachen zurück: „Also hinter den meisten Konflikten steckt eine Unklarheit in der Führungsrolle des Vorgesetzten. Entweder die sind zu wurstig oder die kümmern sich nicht darum oder die geben zu viel Verantwortung ab oder die regulieren zu viel und zu schnell, aber im Prinzip hat es etwas mit Führungsverhalten zu tun“ (SB4: 126-129). Ein Berater spricht direkt das Risiko des Scheiterns der Mediation an: „Es ist auch schon passiert, dass sich das Problem nicht lösen lässt. Ich werde kaum eingelassen oder es stecken auch andere Motive dahinter, wo man nicht so draufkommt“ (SB3: 73-75).*

### Coaching

Zwei Beraterinnen geben das typische Erklärungsmuster wieder, auf das sich Mobbingberater beziehen, wenn sie ein Coaching vorschlagen: *„Wenn man es wirklich auf einen Punkt bringt, dann kann man sagen, das ist in den allermeisten Fällen mit Kommunikationsproblemen, Kommunikationsdefiziten, falscher Kommunikation, Unehrlichkeit, Intransparenz usw. verbunden. Und auch mit solchen Fragen, wie Respekt und Wertschätzung und wie ernst nimmt man Kritik und Hinweise von Beschäftigten, also in diesem Sinne hängt auch vieles vom Führungsverhalten ab“ (SB5: 276-281). „Sehr, sehr häufig, also nicht immer und nicht auf jeden Fall, aber sehr häufig haben sich Defizite im Führungsverhalten der Vorgesetzten herauskristallisiert. Also wenn z.B. die Beschäftigten unklare Arbeitsaufgaben haben, wenn nicht ganz klar ist, wer wofür eigentlich zuständig ist, häufig auch dass das Führungsverhalten der Führungskräfte im Bezug auf Führung ... also dass sie selbst nicht genug klar sind, dass sie selbst nicht präzise genug sind, dass sie oftmals Konflikte, die entstehen als Privatangelegenheit der Betroffenen deklarieren und einfach zu spät auch eingreifen, weil sie es entweder nicht mitbekommen, oder weil sie selber gar nicht wissen, wie sie diesen Konflikt lösen können, dass sie das einfach oft schleifen lassen“ (SB6: 125-133).*

Mobbingberatung als Coaching beschränkt sich auf die Unterstützung einer Führungskraft oder eines Betriebsrats, der bei der Bewältigung eines Mobbingfalls Verantwortung trägt: *„Das muss man im Einzelfall mit der Führungskraft absprechen, ob man die Situation mit ihr analysiert und mehr so auf Coachingebene agiert oder ob man sie dabei unterstützt, z.B. Konfliktgespräche mit den Beteiligten zu führen, oder ob man sie berät in dem man verschiedene Positionen durchspielt und ihr hilft jeweils auch die Konsequenzen der einzelnen möglichen Aktionen zu bedenken. Also das ist eben unterschiedlich, je nachdem, wie der Fall aussieht“ (OE4: 53-58). „Also die generelle Regel ist, dass man die Führungskraft, die die Verantwortung trägt, nicht übergehen darf, sondern dass sie die Möglichkeit, die Chance hat, den Fall, die Situation selber zu lösen und dabei zu lernen. Denn wenn man außerhalb an einer Lösung basteln würde, die die Vorgesetzten dann umsetzen sollten, dann werden sie unbewusst auf irgendetwas stoßen, dass diese Lösung scheitert. Weil es nicht ihre Lösung ist“ (OE4: 60-65). Der Berater macht selbst keine Vorschläge zur Lösung des Mobbingfalls, noch initiiert er einen Beteiligungsprozess. Die Beratung mündet nicht in einen Veränderungsprozess der Organisation.*



## Organisationsentwicklung

Mobbingberatung als Organisationsentwicklung ist der umfassende Beratungsprozess, der in eine Veränderung der Organisation mündet, in der der Mobbingfall aufgetreten ist. Eine Beraterin gibt das typische Erklärungsmuster wieder, auf das sich Mobbingberater beziehen, wenn sie eine Organisationsentwicklung vorschlagen: *„Die Ursache des Mobblings in diesem Unternehmen war eine schlechte Organisation, schlechte Abläufe, intransparente Arbeitsaufteilung. Deshalb durfte die junge Frau, die gekündigt hat, wie der Abschaum behandelt werden, bis hin zum manipulierten Computer, so dass sie gar nicht mehr arbeiten konnte. Und die Führungskräfte, die waren so schlecht, dass sie es nicht mal gemerkt haben, dass sie nicht eingegriffen haben, darin ist der Fehler des Managements gewesen. Aber die Ursache, der Ansatz, dass das Mobbing überhaupt sein Ausgang nahm, war eine schlechte Arbeitsorganisation, damit fing das an“* (OE1: 77-84).

Die Mitarbeiter der Klientorganisation arbeiten in Workshops die Lösungsvorschläge aus, die die Rahmenbedingungen so verändern sollen, dass zukünftige Mobbingfälle unwahrscheinlich werden (z.B. Leitbildformulierung, Mobbingkonvention, Betriebsvereinbarung, Einrichtung eines Konfliktbeauftragten). *„In der Regel biete ich eine Staffel von jeweils zwei- bis dreitägigen Workshops an. Und dort sieht man die unterschiedlichsten Fälle, wenn die Leute dann ein bisschen Vertrauen gefasst haben, dann erzählen sie vieles. Die Workshops werden ausgeschrieben und jeder, der sich dafür interessiert, kann kommen. Es sind in erster Reihe die vom Mobbing unmittelbar betroffenen Personen, die etwas verändern wollen und deswegen auch jedes Mal teilnehmen. Im Rahmen der Workshops wird u.a. die zwischenmenschliche Kommunikation verbessert und ein Motivationstraining durchgeführt“* (SB1: 105-112). *„Begleitend zu den Workshops halte ich auch Seminare, in denen ich die Leute u.a. frage, was ist ihrer Meinung nach eigentlich Mobbing“* (SB1: 123-125). *„Nach den Workshops schaue ich, ob Follow up entsteht, ob die Leute an der eigentlichen Situation tatsächlich etwas verändern wollen. Denn Mobbing ist ein Zeichen für Defizite innerhalb der Organisation. Und somit geht dann der zweite Teil von meiner Schulung in die Richtung, was kann man gegen diese Defizite tun. Dann biete ich Workshops zur Verbesserung der Qualität in der Organisation, der Organisationsstruktur usw. Und da gebe ich auch konkrete Vorschläge, wie man das oder das offensichtlich auf der Hand liegende Problem oder den und den Konflikt lösen könnte“* (SB1: 127-134).

Die im Zuge eines Mobbingfalls umgesetzten Organisationsentwicklungsmaßnahmen können weit reichende Folgen haben: *„Einmal ist es passiert, in einem großen Betrieb mit 2000 Mitarbeitern sollten nach zwei Jahren Ablauf 400 Leute aussteigen. Den Betriebsratvorsitzenden habe ich auf einem Mobbingseminar kennen gelernt, der war bei mir auf einem Seminar und der hat gesagt, du müsstest zu uns kommen, wir haben da ein Problem. Und da war wirklich die Unternehmensleitung, der Gesamtbetriebsratvorsitzende, der Personalchef und ich zu viert auf einem Tisch gesessen und haben nach Möglichkeiten gesucht, nicht um die Entlassungen zu verhindern, weil der Betriebsrat gesagt hat, okay, wenn dann die anderen überleben können, müssen wir versuchen, wenn wir die Leute entlassen müssen, sie möglichst gut auszustatten, damit die wieder einen Job bekommen. Und das war dann der Inhalt unseres Gesprächs. Nebeneffekt war, dass innerhalb des ersten Jahres so eine gute Kommunikation aufgebaut wurde unter den Mitarbeitern, dass dieses Thema Entlassung transparent ge-*



*macht worden ist und die Mobbingfälle zurückgegangen sind und dann die Leute auch sonst zum ersten mal manchmal ins Gespräch gekommen sind, weil sie gewusst haben, ich will den anderen nicht ausboxen, wir können nur gemeinsam den Weg gehen. Dass dann neue Kunden gewonnen worden sind und nach zwei Jahren kein einziger entlassen werden musste, weil die Leute so gut gearbeitet haben, dass die Kunden zufrieden waren. Das war wirklich absolutes Highlight meiner Beratungstätigkeit. Ich habe diesen Prozess zwei Jahre verfolgt und dann haben sie mir gesagt, neuester Stand, wir müssen keinen entlassen. Und das war Nebeneffekt oder wirklich auch primäre Auswirkung eines transparent gemachten Kommunikationsprozesses zum Thema Mobbing“ (SB2: 171-192).*

#### 4.4 Selbstzuschreibung und Beratungspraxis

Inwieweit haben Differenzen in den theoretischen Ansätzen nun tatsächlich praktische Folgen für die Beratungspraxis bei Mobbing? Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Selbstzuschreibung und angewandten Realtypen der Mobbingberatung für alle interviewten MobbingberaterInnen. Man kann methodisch spezialisierte von methodisch diversifizierten Mobbingberatern unterscheiden. Während zwei Berater ausschließlich das Coaching von Betriebsräten und Führungskräften (OE4 und OE5) anbieten, wenden vier Berater die Mediation (SB3, SB4, OE3, und OE6) und drei Organisationsentwicklung (SB1, SB2 und OE1) an.

*Tabelle 1: Selbstzuschreibung und Realtyp der Mobbingberatung der interviewten BeraterInnen im Überblick*

Realtyp der Mobbingberatung	Selbstzuschreibung	
	Systemische Organisationsberatung	Organisationsentwicklungsansatz
Mediation	SB3, SB4, SB5, SB6	OE3, OE6, OE2
Coaching	SB5, SB6	OE4, OE5, OE2
Organisationsentwicklung	SB1, SB2, SB5, SB6	OE1, OE2

Eine Beraterin lässt erkennen, dass ihre Handlungsrouinen dafür ausschlaggebend sind, welches Beratungskonzept sie anbot: „Na ja, ich dachte mir, wir machen dort gleich einen Veränderungsprozess. Der Geschäftsführer wollte aber unbedingt, dass wirklich herausgearbeitet wird, ob es Mobbing in seinem Unternehmen gibt und wer gemobbt hat. Ich habe da erst noch versucht, ihn ein bisschen abzulenken, weil ich dachte, warum sollten wir uns auf so etwas einlassen, da es sich doch um eine außerordentlich heikle Unternehmung handelt. Er wollte es aber unbedingt“ (OE1: 21-26). Ein Blick auf die Aus- und Fortbildungen, die die interviewten Berater durchlaufen haben, lässt keinen systematischen Zusammenhang zum angebotenen Beratungskonzept erkennen.

Drei Berater wenden in Abhängigkeit der Problemdiagnose des konkreten Falls alle drei genannten Beratungskonzepte an (SB5, SB6 und OE2): „Also wir versuchen ein Gefühl dafür zu entwickeln, was das Problem ist und lassen uns auch recht viel über die Organisation selber erzählen. Wir lassen uns viel über Hierarchien erzählen, über Arbeitsabläufe in dem betroffenen Bereich, über Führungsstil usw. Und wir versuchen dann eben auch auf Basis dieses Erstge-

*sprächs so eine Art Erstexpertise oder auch Erstdiagnose zu erstellen. Wir haben dafür auch Leitfäden entwickelt, die wir bei diesem Erstgespräch anwenden, so dass wir dann auch versuchen möglichst nichts zu übersehen, was relevant sein kann. Egal in welche Richtung die uns einladenden Personen das Gespräch durch ihre Erzählungen lenken, versuchen wir anhand des Leitfadens das Gespräch systematisch zu erfassen und diese Expertise, die wir eben auf Basis dieses Erstgesprächs erstellen, die enthält in der Regel verschiedene Vorschläge zum weiteren Vorgehen. Also manchmal empfehlen wir, dass wir in das Unternehmen kommen und mit dem einen oder dem anderen Gespräche führen, manchmal empfehlen wir Qualifizierung, manchmal empfehlen wir ein Workshop, manchmal empfehlen wir eine Supervision oder ein Coaching, also je nachdem zu welchem Eindruck wir kommen und wir versuchen dann eben das auch zu begründen, was unsere Empfehlungen sind und in der Regel ist es schon so, dass wir sozusagen dann auch einen Prozess beschreiten durch die Instrumente, die wir empfehlen, wie man das Ganze dann eben auflösen kann“ (SB5: 19-38).*

Berücksichtigt man die Selbstzuschreibungen der MobbingberaterInnen, dann erkennt man, dass der Realtyp der Organisationsentwicklung von vier der sechs befragten systemischen Berater aber nur von zwei der sechs befragten Mobbingberater, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zurechnen, angewendet wird. Diese Zahlen sind nicht belastbar, könnten aber eine Tendenz widerspiegeln. Die systemischen OrganisationsberaterInnen könnten eher mit der gesamten Organisation arbeiten, während sich die Mobbingberater, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zurechnen, eher auf Individuen konzentrieren (Mediation, Coaching) – so wie das bei der nicht-systemischen Therapie ebenfalls der Fall ist. Mit dem stärkeren Einbezug von Gruppen würde die Beratungspraxis der systemischen Mobbingberater dem idealtypischen Vorgehen der Begründer des Organisationsentwicklungsansatzes, wie Lewin oder der sozio-technischen Systemtheorie, stärker entsprechen, als die Beratungspraxis der Mobbingberater, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zurechnen. Es könnte sein, dass die systemische Organisationsberatung einen wesentlichen anderen Ansatz bietet und dies in Richtung Organisationsentwicklung und ganz im Sinne von Lewin und dem sozio-technischen Ansatz.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Studie griff die Forschungsfrage auf, ob und wenn ja wie sich systemische Organisationsberater und Organisationsentwickler in der Beratungspraxis unterscheiden. Dazu wurde ein Teilgebiet der Organisationsberatung ausgewählt, die Mobbingberatung. Die empirische Rekonstruktion der Mobbingberatung legt den Schluss nahe, dass Differenzen in den theoretischen Ansätzen praktische Folgen für die Beratungspraxis des Mobbing haben könnten. Es lässt sich die Tendenz erkennen, dass es sich als systemisch verstehen den Mobbingberatern häufiger gelingt, Organisationsentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, als den Organisationsentwicklern selbst. Systemische Organisationsberatende stoßen mit ihrem systemischen Vorgehen häufiger an, was eigentlich Beratende, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zuschreiben, anstoßen wollen: eine Organisationsentwicklung.

Die Ergebnisse dieser Studie haben Bedeutung für das Reflexionspotential von Beratern, für die Ausdifferenzierung der Ansätze Organisationsberatung und Organisationsentwicklung als Theorie, für die Interventionstheorie bei Mobbing, und für den Umgang von Klienten mit Mobbingberatern in der Phase der Kontaktaufnahme.

Stellt die systemische Organisationsberatung tatsächlich eine besondere Form der Organisationsberatung dar? Auf dem Teilgebiet der Mobbingberatung konnte diese Studie Hinweise hierfür finden, dass systemisch Beratende eher Organisationsentwicklungsprozesse anstoßen. Dieser Befund müsste durch quantitative Studien erhärtet werden. Er widerspricht einerseits der oben genannten empirischen Studie von Elbe/Saam (2008), in der die These vertreten wurde, dass systemische Organisationsberatung und Organisationsentwicklung in der Beratungspraxis konvergieren. Andererseits ist festzustellen, dass Mobbingberater unabhängig vom theoretischen Ansatz die Beratungsansätze Mediation, Coaching oder Organisationsentwicklung einsetzen. Systemisch Beratende bieten auch Mediation und Coaching an. Organisationsentwickler bieten auch Organisationsentwicklung an. Dies könnte als ein Beleg für die Konvergenzthese gewertet werden. Möglicherweise wird der Aspekt unterschätzt, dass sich Organisationsberatung über Praxis konstituiert, nicht über Theorie. Ist dies die Erklärung dafür, dass Mobbingberater aus verschiedenen Theorieperspektiven zu gleichen Handlungen kommen?

Wenn man generell davon ausgeht, dass eine eklektische Vorgehensweise in der Beratungspraxis durchaus üblich ist, dann wäre es möglich, dass ein systemischer Berater zwischenzeitlich andere Methoden anwenden kann, ohne dabei das systemische Denken aufzugeben (wie im Therapiebereich üblich; dort finden z.B. teilweise auch Einzelsitzungen statt, die aber durchaus im systemischen Denken durchgeführt werden und wirken können). Weitere qualitative Studien wert scheint daher die Frage, ob sich die Mediationspraxis, Coachingpraxis und Organisationsentwicklungspraxis der systemischen Berater auf subtile Weise von der Beratungspraxis der Mobbingberater unterscheidet, die sich dem Organisationsentwicklungsansatz zuschreiben. Unterscheidet sich beispielsweise in der Beratungspraxis das systemische Coaching vom Coaching der Organisationsentwickler?

Mobbingberater reflektieren ihre theoretischen Bezüge und die Bedeutung, die diese Bezüge für ihre Beratungspraxis haben. Ein systemischer Interviewpartner, der selbst an einem Fortbildungsinstitut für systemische Organisationsberatung arbeitet, bringt zum Ausdruck, dass sich beide Ansätze in seiner Berufspraxis bewähren und ergänzen: *„Also wir kommen alle eigentlich letztendlich mehr oder weniger aus der Didaktik, als Erwachsenenbildner, aus der gruppensystemischen Ecke. Bei den gruppensystemischen Konzepten lernt man ja vor allem, was in Gruppen los ist, wenn man sozusagen die Konventionen, Regel oder die Struktur weg nimmt, was dann sozusagen emotional passiert. Und das lässt natürlich ein bisschen Rückschlüsse darauf, was sozusagen unter der Wasseroberfläche in der Organisation auch an Dynamik da ist. Und so fern ist es für mich alles, was von den Arbeitspsychologen um Lewin kommt, ein wichtiger Aspekt auf den ich mich beziehe, aber in der konkreten Arbeit sind die systemischen Ansätze natürlich einfach besser, weil sie mehr Handwerkszeug liefern und weil es auch eine orientierendere Struktur für die Leute gibt, wie sie es anders machen können. Und auch natürlich es dem Berater ermöglichen mit einer besseren Steuerungskompetenz mit den Gruppen umzugehen“* (SB4: 282-295).

Diese Aussage regt dazu an zu klären, was unter systemischem „Handwerkszeug“ zu verstehen ist. Kommt es bei Mobbingberatung – das von diesem Berater angewandte Beratungskonzept ist die Mediation – zum Einsatz? Welchen Beitrag leistet der systemische Beratungsansatz für den Berater? Bietet die systemische Organisationsberatung in Bezug auf Mediation, Coaching und Organisationsentwicklung einen wesentlichen anderen Ansatz? Setzt sich die systemische Vorgehensweise jeweils spezifisch von der „traditionellen“ ab und welche Organisationsentwicklungspotentiale liegen darin? M.E. sind dies spannende Fragen, die das Reflexionspotential von Beratern erhöhen. Zugleich wird die Beantwortung dieser Fragen zur Ausdifferenzierung der Ansätze Organisationsberatung und Organisationsentwicklung als Theorie beitragen.

Die drei festgestellten Realtypen der Mobbingberatung – Mediation, Coaching und Organisationsentwicklung – sind von theoretischer und praktischer Relevanz. Mit Coaching und Organisationsentwicklung benennen sie zwei Interventionsverfahren, denen in der auf den konflikttheoretischen Erklärungsansatz aufbauenden Forschung zu Interventionsverfahren bei Mobbing bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Dort wird die These diskutiert, dass Mobbing als eine besondere, eskalierte Form eines Konflikts betrachtet werden kann (Zapf/Gross 2001; vgl. auch Niedl 1995, S. 31; kritisch hierzu Keashly/Nowell 2003). Akzeptiert man diese Annahme, so lassen sich die Interventionsverfahren, die für verschiedene Stufen der Konflikteskalation in so genannten Stufenmodellen vorgeschlagen werden (z.B. Glasl 1994), auf Mobbing übertragen. Die Eignung und Effizienz verschiedener Interventionsverfahren hängt dabei von der erreichten Eskalationsstufe ab. Da die Mediation eines der dort vorgeschlagenen Interventionsverfahren ist, wird dieses Verfahren inzwischen als Interventionsverfahren bei Mobbing diskutiert (z.B. Hoel et al. 1999; Schild/Heeren 2002, S. 168-174; dazu kritisch: Keashly/Nowell 2003, S. 353). Weder Coaching noch die Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden in den Stufenmodellen berücksichtigt. Entsprechend selten finden sie in der Literatur zu Mobbingintervention Beachtung (die Ausnahmen sind: Grunwald 2002 zu Organisationsentwicklung und Schild/Heeren 2002, S. 138 zu Coaching). Es wird allerdings kritisch angemerkt, dass für das Scheitern von Interventionsverfahren nicht nur die mangelhafte Berücksichtigung der erreichten Stufe der Konflikteskalation verantwortlich sein kann, sondern auch „the lack of co-ordinated follow-up interventions to deal with elements not addressed by the initial intervention“ (Keashly/Nowell 2003, S. 349). Als ein solches *Follow up*-Interventionsverfahren können Organisationsentwicklungsmaßnahmen gesehen werden. Die Forschung zu geeigneten Interventionsverfahren sollte daher ihre Fokussierung auf einen konflikttheoretisch verengten Mobbingbegriff kritisch reflektieren (Saam 2008). Angemessener scheint eine Typisierung von Interventionsverfahren, die einem Mehrebenenansatz des Mobbing folgt (Heames/Harvey 2006). Interventionen richten sich danach entweder gezielt an die Dyade von Täter und Opfer (Mediation), an Führungskräfte oder Betriebsräte, die verantwortlich für Gruppen von Kollegen nicht nur den Mobbingfall selbst lösen sondern auch die Gruppennormen klären und festigen (Coaching) oder die gesamte Organisation, deren Reputation es wiederherzustellen gilt (Organisationsentwicklung).

Für potentielle Klienten leitet sich ein wichtiger Hinweis auf die vom Berater angebotenen Beratungskonzepte ab. Insofern der Klient sich der Einschätzung der Mobbingursachen im konkreten Fall nicht sicher ist, scheint es angeraten, bei

der Kontaktaufnahme mit einem Mobbingberater anzufragen, ob alle drei Beratungskonzepte von ihm angeboten werden. Andernfalls nimmt der Klient das Risiko in Kauf, dass das vom Berater vorgeschlagene Beratungskonzept nicht geeignet ist für die Intervention im konkreten Fall. Es wurden oben Beispiele für die begrenzte Wirksamkeit der Mediation bei Mobbingfällen wiedergegeben, in denen Probleme der Führung und der Organisationsstruktur maßgeblich sind.

## Anmerkung

- 1 Dies ist die Definition von Leymann verbunden mit der idealtypischen Merkmalsausprägung der Problembewertung durch den Organisationsentwickler.

## Literatur

- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt a. M.
- Becker, P. /Langosch, I. (1995): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 4. Auflage. Stuttgart.
- Boscolo, L./Cecchin, G./Hoffmann, L./Penn, P. (1988): Familientherapie – Systemtheorie. Das Mailänder Modell. Dortmund.
- Church, A. (2001): The Professionalization of Organizational Development. The Next Step in an Evolving Field. In: Woodman, R./Pasmore, W. (Hrsg.): Research in Organizational Change and Development. Oxford, S. 1-42.
- Cowie, H./Naylor, P./Smith, P.K./Rivers, I./Pereira, B. (2002): Measuring Workplace Bullying. In: Aggression and Violent Behavior 7, S. 35-51.
- Cummings, T./Worley, C. (1993): Organizational Development and Change. 5. Auflage. Minneapolis.
- Einarsen, S. (2000): Harassment and Bullying at Work. A Review of the Scandinavian Approach. In: Aggression and Violent Behavior 4, S. 371-401.
- Einarsen, S./Hoel, H./Zapf, D./Cooper, C.L. (Hrsg.) (2003): Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice. New York.
- Elbe, M. (2001): Organisationsberatung. Kritik und Perspektiven aus soziologisch-verstehender Sicht. In: Wüthrich, H./Winter, W./Philipp, A. (Hrsg.): Grenzen des ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik. Wiesbaden, S. 551-580.
- Elbe, M./Saam, N. J. (2008): „Mönche aus Wien, bitte lüftets eure Geheimnisse.“ Über die Abweichungen der Beratungspraxis von den Idealtypen der Organisationsberatung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 39, S. 326-350.
- Esser, A./Wolmerath, M. (1998): Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. 2. überarb. Aufl. Frankfurt a. M.
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, S. (1987): Unternehmensberatung – systemisch. In: Die Betriebswirtschaft 47, S. 265-284.
- Flick, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 4. Aufl. Reinbek.
- French, W./Bell, C. (1977): Zur Geschichte der Organisationsentwicklung In: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart, S. 33-42.
- French, W./Bell, C. (1995): Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. 5. Auflage. London.
- Glasl, F. (1994): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. 4. Aufl. Bern.
- Groth, T. (1996): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neue Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. Münster.



- Grunwald, W. (2002): Eindämmung von Mobbing durch Organisationsentwicklung. Theoretische, empirische und praxeologische Aspekte. In: Saldern, M. v. (Hrsg.): Mobbing. Theorie, Empirie, Praxis. Betriebspädagogik aktuell. Bd. 4. Hohengehren, S. 187-209.
- Hanson, P./Lubin, B. (1995): Answers to Questions Most Frequently Asked About Organization Development. Thousand Oaks.
- Heames, J./Harvey, M. (2006): Workplace Bullying. A Cross-level Assessment. In: Management Decision 44, S. 1214-1230.
- Hoel, H./Cooper, C. L. (2001): Origins of Bullying. Theoretical Frameworks for Explaining Bullying. In: Tehrani, N. (Hrsg.): Building a Culture of Respect. Managing Bullying at Work. London. S. 3-19.
- Hoel, H./Rayner, C./Cooper, C. L. (1999): Workplace Bullying. In: International Review of Industrial Organizational Psychology 14, S. 195-229.
- Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses. Meisenheim am Glan.
- Keashly, L./Jagatic, K. (2003): By Any Other Name. American Perspectives on Workplace Bullying. In: Einarsen, S./Hoel, H./Zapf, D./Cooper, C. L. (Hrsg.): Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice. New York, S. 31-61.
- Keashly, L./Nowell, B. L. (2003): Conflict, Conflict Resolution and Bullying. In: Einarsen, S./Hoel, H./Zapf, D./Cooper, C. L. (Hrsg.): Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice. New York, S. 339-358.
- Kelle, U./Kluge, S. (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen.
- Kieser, A. (1999): Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Ders. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Auflage. Stuttgart, S. 101-131.
- Knorz, C./Zapf, D. (1996): Mobbing. Eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 40, S. 12-21.
- König, E./Volmer, G. (Hrsg.) (2003): Praxis der systemischen Organisationsberatung. 3. Aufl. Weinheim.
- König, E./Volmer, G. (Hrsg.) (1999): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. 6. Aufl. Weinheim.
- Königswieser, R./Exner, A. (2002): Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 7. Aufl. Stuttgart.
- Königswieser, R./Hillebrand, M. (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg.
- Kubr, M. (1996): Management consulting. A guide to the profession. 3. überarb. Aufl. Genf.
- Leymann, H. (1995): Einführung: Mobbing. Das Konzept und seine Resonanz in Deutschland. In: Ders. (Hrsg.): Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek, S. 13-26.
- Lewin, K. (1982): Feldtheorie. Bern.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küppers, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. S. 165-186.
- Luhmann, N. (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, N./Fuchs, P.: Reden und Schweigen. Frankfurt a. M., S. 209-227.
- Meschkat, B./Stackelbeck, M./Langenhoff, G. (2005): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativ-Studie für die Bundesrepublik Deutschland. 6. Aufl. Bremerhaven.
- Mingers, S. (1996): Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.
- Minuchin, S. (1977): Familie und Familientherapie. Freiburg.
- Minuchin, S./Fishman, H. (1983): Praxis der strukturellen Familientherapie. Freiburg.
- Neuberger, O. (1995): Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen. München, Mering.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart.



- Neumann, D. (2002): Mobbing. Ein evolutionstheoretischer Erklärungsansatz. In: Saldern, M. v. (Hrsg.): Mobbing. Theorie, Empirie, Praxis. Betriebspädagogik aktuell. Bd. 4. Hohengehren, S. 97-100.
- Nevis, E. (1993): Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit: 1930 bis 1990. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln, S. 381-403.
- Niedl, K. (1995): Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. Personalwirtschaftliche Schriften Bd. 4. Mering.
- Richter, M. (1994): Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes. Bern.
- Rieckmann, H. (1991): Organisationsentwicklung – von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden, S. 125-143.
- Rosenstiel, L. v. (1987): Partizipation. Betroffene zu Beteiligten machen. In: Ders. et al. (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung. Stuttgart, S. 1-11.
- Saam, N. J. (2009): Interventions into Workplace Bullying. A Multi-level Approach. Erscheint in: European Journal of Work and Organizational Psychology, vorauss. Heft 3.
- Saam, N. J. (2007): Organisation und Beratung. Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien. Münster.
- Salin, D. (2003): Ways of Explaining Workplace Bullying. A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. In: Human Relations 56, S. 1213-1232.
- Schäfer, H./Ellebracht, H./Lenz, G./Osterhold, G. (2003): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Scherf, M. (2002): Beratung als System. Zur Soziologie der Organisationsberatung. Wiesbaden.
- Schild, I./Heeren, A. (2002): Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz. Möglichkeiten der Prävention und Intervention. 3., erw. Aufl. München.
- Schwickerath, J./Carls, W./Zielke, M./Hackhausen, W. (Hrsg.) (2004): Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte. Lengerich.
- Selvini Palazzoli, M./Boscolo, L./Cecchin, G./Prata, G. (1991): Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. Stuttgart.
- Struck, D. (2005): Die 45 Mobbing-Antworten. Ein Leitfaden für Betroffene, Arbeitgeber, Betriebs- und Personalräte sowie sonstige Interessenvertreter und Berater. Münster.
- Titscher, S. (1991): Intervention. Zu Theorie und Techniken der Einmischung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg, S. 309-343.
- Trebesch, K. (1982): 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende? In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift der GOE 2/82, S. 37-62.
- Trebesch, K. (1984): Organisationsentwicklung in der Krise. In: Hinterhuber, H./Laske, S. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. Konzeptionen, Erfahrungen und Reflexionen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Freiburg, S. 312-328.
- Walger, G. (1995a): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Ders. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln, S. 1-18.
- Walger, G. (1995b): Chancen und Folgen der Irritation in der systemischen Unternehmensberatung. In: Ders. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln, S. 301-322.
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern.
- Weber, M. (1980 [zuerst 1921]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. Auflage. Tübingen.
- Weber, Max (1973): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen.
- Wimmer, R. (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Ders. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, S. 59-111.

- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg.
- Zapf, D. (1999a): Mobbing in Organisationen - Überblick über den Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 43, S. 1-25.
- Zapf, D. (1999b): Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. In: International Journal of Manpower 20, S. 70-85.
- Zapf, D./Einarsen, S./Hoel, H./Vartia, M. (2003): Empirical Findings on Bullying in the Workplace. In: Einarsen, S./Hoel, H./Zapf, D./Cooper, C. L. (Hrsg.): Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice. New York, S. 103-126.
- Zapf, D./Gross, C. (2001): Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying. A Replication and Extension. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 10, S. 497-522.
- Zepke, G. (2005): Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum Organisationslernen. Heidelberg.
- Zwingmann, E./Schwertl, W./Staubach, M./Emlein, G. (1998): Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen. Frankfurt a. M.

